

Prof. Dr. Santiago García Echevarría

COOPERACIÓN ENTRE “LO PÚBLICO Y LO PRIVADO”

Con motivo de la Clausura el pasado día 14 de Marzo en la Universidad de Alcalá del Programa MBA dedicado al tema del desarrollo de los Proyectos Público-Privados (PPP) en el ámbito de la salud se planteó el tema básico de la necesaria cooperación entre “lo público” y “lo privado”. La búsqueda de nuevas formas que hagan posible el desarrollo de infraestructuras fruto de una eficiente cooperación que contribuya a una mejor cobertura de las necesidades y, al propio tiempo, el desarrollo de una Cultura de la competitividad en personas e Instituciones. Una eficiente cooperación implica un impulso nuevo a la lógica económica y a la lógica social de las grandes necesidades de infraestructuras.

Cuando hablamos de economía estamos planteándonos fundamentalmente aquellos aspectos concernientes a la *cooperación* entre las diferentes personas e Instituciones al objeto de lograr productos y servicios que den una respuesta eficiente, económica y societariamente, a las necesidades de las Sociedad. Pero esta *cooperación* lleva, desde el punto de vista de la *lógica económica*, a la búsqueda de una reducción de los “costes de coordinación” al objeto de utilizar los potenciales disponibles de personas e Instituciones con la máxima eficiencia posible. Pudiera señalarse: se trata de más *cooperación* y menos *intervención*.

La economía es una parte sustantiva de la Sociedad moderna y, por lo tanto, los fenómenos económicos poseen, en gran medida, un carácter, una categoría societaria. No se trata de meros aspectos instrumentales para el cubrimiento de las necesidades vitales y culturales de las personas, no es solo el mero problema del *Mercado* y tampoco el problema del propio *Estado*, sino que son aspectos que conciernen a la configuración, desarrollo y valoración del Orden de una Sociedad. Los ámbitos de salud, educación, infraestructuras son ámbitos societarios que hacen posible el que personas e Instituciones puedan realizar precisamente esas *capacidades de cooperación* de forma que se logre un “resultado”, tanto económico como societario, que permita a las personas desarrollarse de manera integral y que, al propio tiempo, genere

la sostenibilidad que necesitan en el largo plazo, tanto las Instituciones como las propias personas. Sin este entramado de *cooperación* en base a una economía de mercado socialmente responsable no se dispondrá de las condiciones para el desarrollo de una Cultura Competitiva.

Claves de la Cooperación Económico-Societaria

La *cooperación* se puede generar de muy diferentes formas. Hay una primera que tendría un fuerte carácter instrumental, esto es, las Instituciones del Estado y las del Mercado, como instrumentos realizadores de ese Orden de Sociedad, tratan de “regular” la forma de *cooperación* dentro del propio Estado, dentro del Mercado y en la relación entre el Mercado y el Estado. O bien se trata de una nueva *cooperación* compartida que se realice por la vía de una aceptación generalizada de un *sistema de valores*. En cuanto se refiere a la economía, sería el orden económico y social. Con ello la *coordinación* descansa en el plano de los valores, del *sistema de valores* compartido. Por lo cual se abriría una vía mucho más sencilla para la *cooperación* en el plano Instrumental, tanto en el ámbito del propio Estado como en el del Mercado y en las relaciones entre ambas Instituciones en su dimensión instrumental.

La realidad es que sin *cooperación* no se resuelven las necesidades de las personas eficientemente, ni bajo la *lógica económica* ni bajo la *lógica social*, y no genera respuesta a los problemas de una Sociedad,

ni en el corto ni en el largo plazo. Lo que se busca son nuevas formas de *cooperación* que permitan restringir el mero intervencionismo, no solamente el “clásico”, sino también el nuevo intervencionismo “regulador” que constituye, sin duda, hoy, uno de los principales problemas. Los análisis realizados por McKinsey señala que en este momento el segundo principal *Stakeholder* de las empresas americanas lo son los gobiernos y las autoridades gubernamentales con tendencia creciente para los próximos tres años. Con lo cual esa *cooperación “reguladora”* posee unas características totalmente distintas a aquella forma de *cooperación* basada en el *sistema de valores* que tiene esa Sociedad, con el que se dota la propia economía en su orden económico y Social que facilita entre los distintos agentes e Instituciones del Estado y del Mercado una respuesta eficiente para cubrir las necesidades de esa Sociedad. La economía tiene como fundamento priorizar esa cobertura de las necesidades de los ciudadanos de forma eficiente, no sólo en el corto, sino con una dominante orientación al medio-largo plazo asegurando su sostenibilidad.

Se buscan, por lo tanto, productos y servicios *sostenibles* para una Sociedad, para una Comunidad de personas de forma eficiente, lo que constituye, sin duda, la *aportación* del Estado y del Mercado para el desarrollo de las personas y la satisfacción de las mismas. Todo proceso de *cooperación* implica la necesidad de considerar el “*espacio integrador*” del mismo que es, por un lado, la *lógica económica*, esto es, la creación de valor y, por otro lado, la *lógica societaria* que implica el que la Sociedad perciba que ese ordenamiento económico-social soluciona de manera más eficiente sus necesidades, aspiraciones y, en particular, como objetivo básico su desarrollo personal, con lo cual genera la *confianza* necesaria para que se produzca esa *cooperación*, ya que sin *confianza*, solo contractualmente, estaríamos ya en una *cooperación “regulada”*. La falta de libertad, flexibilidad y responsabilidad se acentúa.

La tendencia dominante en el momento actual es de una creciente “*intervención reguladora*” de los Estados y de los Gobiernos en los procesos de la *economía*, tal como se acaba de señalar. Estas relaciones entre empresa y gobierno son cada vez, sin duda, más complejas, tienen cada vez un mayor impacto en las interferencias y afecta de manera notable tanto a la *lógica económica* como también a la *lógica societaria*, con los consiguientes problemas, no solo de disposición de recursos, sino de modificaciones del orden de valores de una Sociedad.

Gobierno de las Instituciones

A lo cual se añade un aspecto dominante como es el hecho de la *gobernanza* de las distintas Instituciones, tanto en el ámbito del Estado como en el ámbito del Mercado, esto es, de las dimensiones instrumentales. Aquí prácticamente se pierde una clara orientación al objetivo de la economía que consiste en el desarrollo de las personas y de las Instituciones. Esta necesidad de una revisión y transformación básica en la configuración de la *gobernanza* de las Instituciones constituye, sin duda, uno de los retos más importantes del momento actual y en el inmediato, ya que se ha visto claramente acentuado por la crisis financiera y económica. En cualquiera de nuestros Países puede apreciarse ese drama acumulado por la *gobernanza* de las “*Instituciones reguladoras*” y también de los órganos de gobierno empresariales que no han sido capaces de dar una respuesta eficiente a la misión que tiene encomendada de supervisar y de contribuir a establecer los marcos dentro de los cuáles se deben desarrollar las Instituciones y también el propio comportamiento de las personas. Su misión de contribuir a acentuar la *lógica económica*, como el día a día nos está demostrando, de manera muy insatisfactoria así como, sus consecuencias para la *lógica societaria*, tanto en los niveles de ocupación como en la relación de los superávits necesarios para la política Social.

A lo que se añade en los últimos años el problema de la propia estructura de los máximos responsables

de las organizaciones y los problemas que afectan al ámbito de las compensaciones y retribuciones, generando normas reguladoras desconocidas en las economías de Mercado. Una de las causas básicas en todo este proceso corresponde a la realidad de la *lógica económica* que es por esencia *largoplacista*. Puesto que tanto la persona como la economía, como la propia empresa, son largoplacistas, buscan la creación del valor en el largo plazo dando bajo esa perspectiva una respuesta eficiente a las necesidades en el corto plazo. Uno de los problemas básicos que se han planteado en la Sociedad actual es el dominio del *cortoplacismo* que prácticamente hace inviable, insostenible, tanto el desarrollo de la economía como de las Instituciones y de las personas. El azar ha entrado en juego por una interpretación errónea al dar prioridad a lo “financiero” frente a lo “económico”, considerando que lo financiero, en su estructura básica, es en realidad también largoplacista, pero la denominada *ingeniería financiera* ha llevado a una interpretación de cortoplacismo con todas las consecuencias de insostenibilidad de las Instituciones y de los propios diseños de las personas en su trayectoria a largo plazo fuera de la *lógica económica*.

Proyectos Público-Privados (PPP)

Precisamente dentro de este proceso de transformación que no afecta solamente a Europa, sino también a los Estados Unidos y a otros Países industriales, surge el creciente desarrollo de los Proyectos PPP (PUBLIC PRIVATE PROJECT), lo que se pueden considerar como un inicio de nuevas formas de *cooperación*. Lo que se ha iniciado son formas *innovadoras*, de *cooperación*, en las que la búsqueda, por una parte, del desarrollo de Instituciones con espacios amplios de *Libertad* y *Responsabilidad* concretos y, al mismo tiempo, en su relación con la Sociedad y los servicios que presta a la misma a las personas. Se trata de que en todos los Proyectos la *lógica económica* debe ser uno de los elementos vitales en los mismos, que junto con la *lógica societaria*, ya que es parte constitutiva también de esa *lógica económica*. Este es un camino

que se ha abierto y además es necesario dada la envergadura de muchísimos de los proyectos de infraestructuras, sanitarios, educativos e infraestructuras, pero, al propio tiempo, el hecho de la necesidad de que esa *lógica económica* arrastre con ella misma capacidades de management y capacidades de gestión que corresponden al área de aportación de la empresa, del mercado. Pero, por otra parte, la *lógica societaria*, implica el traslado de esa misión de lo *público* en un nuevo concepto y forma de gestionar recursos escasos dando respuesta a ambos la *lógica económica* y la *lógica societaria*, en base a la *cooperación*.

La complejidad en la que se encuentra inmerso el futuro se deriva, sin duda, de la forma de *cooperación* que se establezca, con lo que se trataría de que se puedan establecer, por un lado, la *libertad* y la *responsabilidad* correspondiente, no solo a nivel Institucional, de proyectos e Instituciones, sino también a nivel personal, si se quiere lograr esa parte de la *lógica económica* que es fundamental para una respuesta competitiva: *innovar* y *flexibilizar*. Para alcanzar estos objetivos hay que ir más allá de lo *económico* y se entra inmediatamente en la *dimensión societaria*, que es la que fundamenta la búsqueda del *objetivo trascendental* que es el *desarrollo integral de las personas* y con ello la *creación de valor* que permita dar *sostenibilidad* a la persona misma y a la Institución o Instituciones que son el reflejo de lo que constituye el “bien común” configurado por el conjunto de los miembros de esa Sociedad.

Si se da con la forma de *cooperación* se lograrán reducir los “costes de coordinación” y, al propio tiempo, se dará una respuesta a la *lógica económica* que permita obtener los resultados de creación de valor provenientes de esas capacidades, de las personas y, por otra parte, se logrará una respuesta comunitaria a los bienes o servicios que se aportan.

IDOE – Instituto de Dirección y Organización de Empresas, Universidad de Alcalá, Nr. 42 Abril 2011

Se lograría una forma de transformación necesaria que afectaría tanto a las Instituciones, a sus formas de gobiernos, como también al tema de las responsabilidades personales e Institucionales, tanto de los partícipes directos, como de todas las Instituciones, agencias reguladoras y supervisoras.

Hoy no es posible trazar una separación de lo “público” y lo “privado”. Se trata de un debate bastante poco eficiente si se tiene en cuenta la realidad. Si el segundo principal *Stakeholder* de una empresa en un país como los Estados Unidos son los gobiernos o la interferencia gubernamental en sus más diversos aspectos reguladores se puede ya señalar que ese límite o frontera no existe, y que cada vez es mayor el impacto de las relaciones de esa empresa con el entorno. Hay un entramado de creciente complejidad, en el que es imposible establecer esas diferencias y, por lo tanto, los espacios de *libertad* y de *responsabilidad* correspondiente se difuminan y, muy en particular, cuando el objetivo básico de esa *lógica económica* de la creación de valor, es la *innovación* como pieza fundamental y básica, tanto del desarrollo de las personas como de las Instituciones. Ésta se logra por la vía de la *cooperación* que exige formas de gobierno y comportamientos de directivos, así como de los órganos supervisores, orientados a un *sistema de valores compartidos*, de forma que todos ellos se orienten al desarrollo de la persona. Se trata de asegurar no solamente su bienestar, sino también su afirmación en el *sistema de valores* en el cual se están desarrollando los procesos económico-sociales.

Economía y Sociedad

Es entonces cuando la *Economía* y la *Sociedad* encontrarán el camino de una *lógica económica* eficiente y una *lógica societaria* en la cual esa Sociedad puede impulsar de manera eficiente el desarrollo de cada uno de los individuos y la contribución al “*bien común*”, que asegura la *sostenibilidad* de las Instituciones. Sin ella una economía moderna es inviable, lo mismo que

cualquier proyecto de *cooperación*. El camino elegido en estos proyectos PPP es, sin duda, un proyecto ambicioso, hay que ir abriendo una brecha importante hacia un nuevo devenir de nuestras sociedades en las cuáles descansen los dos principios básicos: libertad y responsabilidad, pero en el contexto de una más estrecha *cooperación* de los potenciales disponibles de individuos e Instituciones. Camino de la libertad es la *condición sine qua non* para ser innovador, obliga a involucrar al ser humano en sus diferentes niveles y con el comportamiento creciente de asumir la responsabilidad como persona, como miembro de órganos de gobierno, y como CEO’S constituye, sin duda, esa pieza fundamental del propio desarrollo de las personas.

Si no se quiere repetir la tragedia de esta crisis financiera y económica que proviene y es producto de un largo proceso tanto del pensamiento económico como de las formas derivadas de la interpretación de lo societario, de una forma de interpretar la economía y las finanzas, fuera del ámbito de la persona y, por lo tanto, la inclusión del rol de las personas en sus responsabilidades y en los órganos de gobierno. Entonces es cuando ha merecido la pena iniciar esta andadura de proyectos PPP. Hay una cierta experiencia acumulada, se ha adentrado en un terreno y un devenir inmediato, y hay un proceso de transformación histórico de muchas Instituciones y personas. Ello significa la interpretación de un cambio importante en la manera de diseñar, dirigir y asumir las responsabilidades y, por lo tanto, los controles del desarrollo de las empresas y de las Instituciones del Estado. La asunción por parte de todos de este proceso de cambio, en el que implica fundamentalmente asumir *responsabilidades*, es el gran reto que se tiene precisamente impulsado por la propia crisis financiera y económica en la búsqueda de una respuesta que genere la *confianza* que se busca y no se logra, pues solo es viable merced a la *capacidad de cooperación*.

Esta publicación se encuentra en: <http://dspace.uah.es/dspace/handle/10017/2414>.

EDITA: © INSTITUTO DE DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS (IDOE) Universidad de Alcalá
Dirección: Pl. de la Victoria, 2. 28802 Alcalá de Henares (Madrid) (ESPAÑA) – Tel.: +34 91 8854200 – Fax.: +34 91 8855157 –
Web: <http://www.idoe-uah.es> – E-mail: echevarria.uah@terra.es / idoeuah@uah.es

CONSEJO DE REDACCIÓN: Prof. Dr. Santiago García Echevarría / Prof. Dr. M^a Teresa del Val Núñez / Prof. Dr. Eugenio M. Recio Figueiras

ISSN: 1887-0295 Depósito Legal: M-43532-2006
IMPRIME: Digital Color 2000, SL – P^o de la Estación, 7. 28807 Alcalá de Henares (Madrid)